
《企业年度经营计划制定》课程大纲

【课程背景】

清晰、科学的战略规划，细致、可行的年度经营计划，是企业从战略到执行、建立核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。

但俗话说：战略是个框，啥都往里装。每当您看到“战略”二字的时候，脑海里是否还是一个模糊、抽象的概念？企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何让年度经营计划不再成为集团公司和分子公司讨价还价、对赌博弈的工具？作为集团公司，当您看到怎样的年度经营计划才会觉得高枕无忧、一切尽在掌控？

年度计划每个公司都在做，如何制度好企业的经营计划，落实好各部门的年度计划就显得尤为重要，很多公司都在搞全面预算管理，部门花钱不管多少都要找老总审批，这样让计划变得没有效率和效果，也浪费管理时间及成本。为规范经营计划的编制，保证经营计划及预算管理工作的有机统一和顺利进行，充分发挥经营计划在公司生产经营工作及预算管理中的统筹作用，企业的计划需要管理。

当前，许多企业的经营计划与预算管理的问题：很多企业经营计划与预算管理脱节，计划赶不上变化，干脆就不要计划或者“跟着感觉走”、一边计划一边实施一边修改？年度计划的制定大部分是在进行指标的分解和分配，凭经验、拍脑袋、感性随意，年度经营计划成了讨价还价的指标分配计划？年度经营计划往往与企业战略发展脱节，年度目标的实现往往与日常具体工作脱节，年度经营计划往往与年度预算计划脱节，年度计划成了摆设，有计划跟没计划差不多？计划的内容不是太过空泛，就是太过细节，对年度关键问题的判断缺乏有效方法，对年度经营策略的生成缺乏科学的推演逻辑，计划在手却无从监控？年度计划制定完毕，往往束之高阁，目标放一边，工作照旧干，计划的制定与计划的执行往往两张皮？

【课程对象】

- 1、各类企业主办会计、会计主管、财务经理、财务总监、投资总监、运营总监、总会计师、财务副总裁；
- 2、各类企业董事长、总经理等企业中层管理人员；

【课程特点】

- 1、案例研讨与实操训练、咨询式培训相结合。
- 2、应用性强，落地快，可直接用于企业实际。
- 3、内容通俗易懂，课程注重实效，低调务实。

【课程训练模块】

【1】商业模式设计与战略规划制定：

- 1、企业顶层设计：盈利模式与项目布局
- 2、商业模式设计：
 - (1) 商业模式六大要素
 - (2) 业务系统与关键资源能力分析
 - (3) 商业模式创新与盈利模式设计
- 3、金融视角下的企业三大盈利模式设计
 - (1) 产品利润：差价跨界、大数据
 - (2) 资本利润：价值系统
 - (3) 金融利润：资金池盈利
- 4、集团三项资本战略布局
 - (1) 公司战略如何定位，什么是战略规划
 - (2) 生存项目布局
 - (3) 孵化项目布局
 - (4) 资本项目布局
 - (5) 子公司战略策略：

子公司是否在内部传达自身在集团战略中的定位且激发人员主动性

(6) 案例分析

5、企业战略规划制订

- (1) 如何制订公司战略规划
- (2) 战略规划三层次：事业战略、竞争战略、职能战略
- (3) 使命、愿景、理念、目标与战略的关系

(4) 战略规划案例分析和战略规划实施步骤分析

6、集团战略分解策略：

- (1) 战略目标、战略审计与战略绩效分解工具
是否有效分解目标？成果目标和过程目标是否完备
- (2) 战略解码的作用、价值、原则、层次、障碍
- (3) 战略目标目标分解策略

(4) 集团战略与业务板块战略的关系：子公司目标是否有质量且有效支持集团目标

(5) 集团战略目标传达：是否清晰且传达给子公司

(6) 集团商业模式创新、战略规划与资本模式成功案例解析

7、公司互联网金融业务实操演练：资产业务大数据与商业模式设计

【2】年度经营计划制定：

- 1、年度经营计划问题解析：商业逻辑与产业思维
- 2、有效制定年度经营计划的流程、年度经营计划的基本框架模版

3、年度经营计划的制定步骤与分工

4、年度经营计划制定的方法（目的与手段的关系）

5、年度整体经营目标制定：

梳理与分解战略——确定经营计划制定的起点：

沿职能分解发展战略

制定年度经营目标

6、业务策略与目标的制定

如何制定目标

确定部门目标及关键行动、制定企业经营计划、部门业务计划的工具学习（重点讲解）

如何判别目标的合理性

组织定位：组织对目标是否起到支持作用

一级目标与二级目标的关联性

目标的类别

数量、质量目标

收入、利润、成本、费用目标

结果、过程目标

7、职能目标与计划的制定、制定年度经营策略、后端经营计划的制定：

✓ 企业经营计划、部门业务计划的来源：市场管理流程

扫描市场、细分市场、组合分析、部门企业经营计划

部门业务计划和产品企业经营计划、部门业务计划的区别

✓ 公司制定的企业经营计划、部门业务计划

制定后端业务计划（如研发、采购、工程等）

制定后端辅助职能计划（如人力、财务等）

8、计划指标管理：

前端经营计划的制定：

目标的估算 - ADP 模型；

市场策略与企业现状分析：

态度问题分析、

渠道问题分析、

性价比问题分析、

资源分析与关键问题总结；

9、年度经营计划评价

10、企业经营计划管理

11、公司互联网金融业务实操演练：

(1) 互金行业商业模式设计

(2) 中联创投战略梳理设计与优化（同业案例分析）：资产业务、抱财网；商业路径研讨

【3】年度经营计划实施：

1、年度经营目标管理与评估

企业经营计划、部门业务计划（评审修正企业经营计划、部门业务计划）（红色部分重点讲解）

企业经营计划、部门业务计划的跟踪与执行（重点讲解）

2、年度经营目标的过程改进

目标达成

绩效评估

绩效改进面谈与后续追踪

辅导员工个人绩效发展

绩效改善

3、公司互联网金融业务实操演练

(1)互金行业月度经营计划与季度经营计划的改进、调整

(2)中联创投经营计划执行策略（同业案例分析）：分析与执行标准设计

【4】年度经营计划与预算管理：

- 1、商业模式、战略规划与年度经营计划
- 2、基于企业战略的数据管理
- 3、基于战略的年度经营计划与预算管理理念
- 4、全面预算的流程、经营计划与绩效管理的对接与融合
- 5、经营计划与财务预算的对接
- 6、案例分析与反思

【5】组织计划管理文化与执行：

- 1、组织设计与运行效率
- 2、大财务管理与人力资源管控
- 3、企业内部控制与经营计划管理
- 4、基于战略系统的文化打造
- 5、企业经营计划管理文化落地策略

【主讲导师】

许志勇博士：